

УДК 330.144.2

ПОРТФОЛИО ИЗВОЗНИХ ТРЖИШТА У МЕЃУНАРОДНОМ ПОСЛОВАЊУ

FOREIGN MARKETS PORTFOLIO IN INTERNATIONAL AFFAIRS

Данило Доровић*

Резиме:

Основна идеја чланка јесте покушај синтетичког приказа стратегијских елемената који генеришу ризике пословања на појединачном националном тржишту, стављене у однос са основном користи – профитом који се генерише на основу пословања на поједином иностраном тржишту. Елементи који се посматрају као основне стратегијске величине су раст извозног тржишта, апсолутна величина раста тржишта, тржишно учешће, удео укупног профита генерисаног на поједином извозном тржишту у односу на укупан профит генерисан на свим тржиштима, учешћа циљног тржишта у продаји предузећа и просечна времена наплате потраживања на појединим тржиштима. Користи се стандардна методологија матричне анализе са четири квадранта у којима се разматра стратегијски положај предузећа на основу наведених параметара. Наведено је основа за разматрање потенцијалног развоја ситуације у будућности и развоја реакције предузећа на антиципирана стања. Портфолио приступ је иманентан анализи извршеној на наведени начин, јер савремена предузећа најчешће послују на неколико тржишта, што наводи на компензацију међусобних ризика и приноса. Различита тржишта имају различите карактеристике и различит утицај на пословање предузећа, односно одликују се различитим приносима и ризицима пословања. У закључку рада је презентована једна синтетичка матрица која наведене елементе ставља на једну матрицу, односно један портфолио приказ у циљу синтезе.

* Мр Данило Доровић, Vip mobile, доо, Београд

Кључне речи: портфолио, инострана тржишта, просечан број дана наплате, профитабилност, разлика у цени, купци, матрица.

Summary

The main idea of article is synthetic analysis of strategic elements that are representing the risks of business operations on individual foreign markets related with the main benefit – profit generated from operations on export market. The elements are: the growth of export market, absolute size of the market, market share, share of total profit generated on the individual markets compared with total profit generated in the company, comparison of market shares with share in business revenues of the company, average number of days of payment per different markets. In order to synthesize these various elements the matrix type of analysis is used with the four quadrants with each carrying the message about strategic advantages or weaknesses of the company. Portfolio approach is taken from portfolio of investments on financial markets – compensation of risks in order to achieve higher profit with compensated risks. Previous is used as a base for appraisal of potential developments in the future and strategic response of the company. For the different markets, their characteristics with the impacts on the business activities are defined. In conclusion, the proposal of syntactical matrix that merges relevant dimensions into one portfolio matrix is presented.

Key words: portfolio, foreign markets, average payment days, profitability, margin, buyers, matrix

Увод

У међународном менаџменту и међународном маркетингу се традиционално разматра проблематика избора циљног извозног тржишта. Наведена проблематика обухвата анализу великог броја параметара: од основних макроекономских анализа, преко процене продајних могућности на тржишту, до начина избора дистрибутера.

С друге стране, релативно ретко се говори о портфолиу извозних тржишта, односно о томе колико је које тржиште значајно, колико су финансијско-тржишни елементи другачији на њима и какве су финансијске импликације пословања на њима по предузеће. Финансијске импликације на профитабилност, солвентност и ликвидност пословања су од највећег значаја за предузеће, а одлука о избору тржишта на коме ће се пословање обављати је свакако прва у низу одлука које ће водити успешном или неуспешном пословању предузећа.

Систем мерења који би омогућио да се директније посматрају међувезе између маркетиншких и финансијских одлука, посебно оних везаних за међународно пословање, није у прошлости развијан у области међународног менаџмента.

Један од основних разлога непокривености наведених тема у оквиру међународног менаџмента је неразвијеност методолошких поступака за поређење различитих тржишта у економским дисциплинама природно сродним за изучавање наведеног међуутицаја: стратегијском менаџменту, стратегијском маркетингу и стратегијском управљачком рачуноводству. У последњих неколико година је управо дошло до значајнијег развоја знања у области стратегијског управљачког рачуноводства и прецизнијег формулисања дисциплине стратегијског маркетинга, што омогућава да се, на бази синтезе са већ постојећим знањима стратегијског менаџмента и међународног менаџмента, обави продубљивање сазнања о маркетиншко-финансијској димензији и значају појединих извозних тржишта по пословање предузећа.

У раду ће се управо коришћењем најновијих сазнања наведених научних дисциплина, предложити нови методолошки поступак – развој неколико матрица портфолиа извозних тржишта заснованих на кључним величинама које *приказују стратегијски и тактички значај и карактеристике појединих циљних извозних тржишта праћених симултано маркетиншким и финансијским показатељима* на којима предузеће продаје своју робу:

1. раст извозног тржишта и апсолутна величина очекиваног раста тржишта,
2. тржишно учешће на извозним тржиштима,
3. удео укупног профита генерисаног на поједином извозном тржишту у односу на укупан профит генерисан на свим тржиштима,
4. учешћа циљног тржишта у укупној продаји предузећа,
5. просечног времена наплате потраживања на поједином циљном тржишту.

Претходних пет величина покрива општеприхваћене најбитније параметре који могу описати контакт предузећа са тржиштем. Сваки од наведених параметара има велики утицај на коначну меру успешности предузећа – на ниво оствареног профита.

Наведени параметри су истовремено и основне стратегијско-тактичке величине које менаџмент има у виду приликом доношења одлука о продаји, производима и планираним активностима на циљном иностраном тржишту.

У пословној пракси се релативно често јавља мишљење да су постојећи облици поређења пословања предузећа на циљним иностраним тржи-

штима неадекватни, јер су парцијални. Наведено мишљење се посебно често јавља на вишим нивоима управљања, где је потреба за синтетизовањем информација највиша. Извештаји рачуноводства су засновани на другачијим премисама од извештаја маркетинга и технолошког сектора предузећа. Стратегијски менаџер мора наћи заједничке елементе којима ће наведене три одвојене дисциплине интегрисати у хомоген преглед стања у предузећу и упоредити га са стањем окружења, како би успео да пословање прилагоди будућности, лоцира исправне одлуке и грешке остварене у прошлости у циљу профитабилног пословања у будућности. Савремено окружење је увело и императив међународне димензије пословања, јер је глобализација постала општи економски тренд. Из тог разлога је битно да синтетички прикази обухвате међународну димензију пословања.

Да би показатељи били погодни да подрже остварење циљева предузећа, они заправо треба да испуне следећа три захтева:

1. да су усклађени са стратегијом,
2. да се ефикасно могу мерити,
3. да су показатељи повезани са крајњим финансијским циљевима.

Односно, показатељи треба да омогуће да менаџмент закључује о питањима која сматра кључним. Уколико су показатељи добро усклађени са стратегијом, могуће је релативно једноставно закључивање од стране менаџмента о остваривању финансијских циљева пословања.

Показатељи, у идеалном случају, би требало да буду објективни, свеобухватни и да реагују на активности на које менаџер може директно да утиче¹.

Претходно наведених пет величина, које сматрамо кључним за праћење стратегијских и тактичких финансијско-маркетиншких параметара за предузеће, организоваћемо на неколико матрица у циљу стварања синтетичке слике о пословању предузећа на неколико иностраних тржишта.

У циљу остваривања наведеног усвојићемо:

1. матрице као визуелно најприхватљивији облик приказивања већег броја елемената на једном приказу и
2. портфолио логику позајмљену из области инвестирања на финансијским тржиштима.

Матрице омогућавају приказ минимално три димензије у релативно једноставном облику. Две осе омогућују приказ два основна елемента уз увођење трећег, путем величине кругова на вредности пресека две осе.

¹ Пешаљ, Биљана: *Мерење перформанси предузећа-традиционални и савремени концепти*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2006, стр. 16

Четврти елеменат, који се у раду неће користити, јесте приказ удела који се уобичајено приказује као део круга. Према потреби се, поред круга, дескриптивно могу унети и неки други битни елементи, што омогућава даље проширење приказа додатним елементима. За потребе рада усвојићемо три елемента као основни приказ, а у синтетичком приказу у закључку ћемо увести и дескриптивне елементе.

Портфолио логика на финансијским тржиштима подразумева да се у циљу остваривања што вишег и што сигурнијег приноса постојећа финансијска средства уложе у хартије од вредности које имају различите степене ризика. На тај начин се однос принос-ризик, који у основи подразумева да што је виши ризик, виши је и принос, упросечује чињеницом да су високоризични послови компензовани са мање ризичним. Истовремено, могуће је обезбедити и да се оствари виши принос уз компензацију ризика, посебно у случајевима када се инвестирање остварује на више финансијских тржишта, у више земаља.

Како различита инострана тржишта имају различите карактеристике, односно карактеришу се различитим ризицима пословања и различитим приносима, могуће је на овај сегмент пословања предузећа применити портфолио приступ формулисан за потребе финансијских улагања.

1. Матрица тржишно учешће – тржишни раст

БЦГ матрица је оригинално ставила у однос тржишно учешће и тржишни раст са циљем да се направи разлика између различитих производа предузећа према њиховом стратешком значају. Производи су груписани на:

1. перспективне – који се одликују високом стопом раста тржишта и ниским тржишним учешћем,
2. тржишни лидери – виска стопа раста тржишта и високо тржишно учешће,
3. зрели производи – ниска стопа раста и високо тржишно учешће,
4. стагнирајући производи – ниска стопа раста тржишта и ниско тржишно учешће².

У литератури се често среће мишљење да наведена матрица показује основни ризик пословања предузећа. Економије обима, ширине и сл. се често третирају као стратегијско-тактичко подешавање које има смисла само у случају када је решен основни проблем успешног пословања – постојање производа који потрошачи желе да купе.

² Милисављевић, Момчило; Тодоровић, Јован: *Планирање и развојна политика предузећа*, Савремена администрација, Београд, 1996, стр. 363-365.

РАСТ ТРЖИШТА	ВИСОК	ТРЖИШНИ ЛИДЕРИ (ЗВЕЗДЕ ПРОИЗВОДИ)	ПЕРСПЕКТИВНИ ПРОИЗВОДИ (ПРОИЗВОДИ ЗНАК ПИТАЊА)
	НИЗАК	ЗРЕЛИ ПРОИЗВОДИ (КРАВЕ МУЗАРЕ)	СТАГНИРАЈУЋИ ПРОИЗВОДИ (ПСИ ПРОИЗВОДИ)
		ВИСОКО	НИСКО
		ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ	

Производ, као основни показатељ успешности пословања, може се видети на наведеном приказу у једној од својих основних димензија – његовој трајности. Није нереално очекивати да ће производ временом изгубити на својој атрактивности код потрошача услед великог броја узрока: настанка технолошки или маркетиншки атрактивнијих производа генерисаних од стране локалних или међународних конкурената, промене у начину коришћења производа, промене у куповној моћи потрошача на циљном тржишту и сл.

Матрица је заправо на другачији начин приказала животни циклус производа и наведена четири поља су заправо фазе у животном циклусу производа. Производ најчешће започиње свој живот као перспективни производ, ако је успешан постаје тржишни лидер, улази у фазу зрелог производа и на крају постаје стагнирајући производ. Основна идеја је да се менаџменту покаже у којим се фазама животног циклуса налазе производи предузећа у једном јединственом прегледу. Менаџмент може да види да ли има превише производа у зрелој фази, што води ситуацији да ће предузеће брзо бити угрожено од иновативнијих на тржишту. Ако има превише перспективних и тржишних лидера, cash-flow ће бити пренатегнут, што ће водити потенцијално ниском нивоу солвентности, посебно ако не уђу у зrelu фазу развоја. Превише производа у стагнирајућој фази је знак озбиљног маркетиншког проблема за предузеће.

Идеја БЦГ матрице о посматрању портфолиа производа предузећа кроз компоненте тржишног раста и тржишног учешћа је брзо постала прихваћена и у међународном маркетингу. Данас је стандардно средство анализе. Разлика у примени претходно поменуте матрице у међународном пословању у односу на оригиналну матрицу се огледа у томе што се посматра на којим тржиштима предузеће има високо/ниско тржишно учешће, односно која тржишта расту брже а која спорије. Предмет анализе су дакле и трж-

ишта, а не само производи. Разлог за наведену адаптацију приликом примене матрице за анализу међународног пословања је чињеница да се и национална тржишта налазе у различитим фазама животног циклуса, односно да се животни циклус појединог производа налази у различитим фазама на различитим националним тржиштима. У међународном маркетингу се третира као стандард поређење међународних конкурената према својим међународним портфолио матрицама производа. Из наведене анализе се види која мултинационална компанија има боље пласиран производ на ком иностраном тржишту, и како исти доноси позитиван cash-flow за освајање других тржишта³.

У домаћој привреди, наведена матрица се веома ретко конструише. Разлози су бројни, али навешћемо само оне који се односе на информациону димензију. Праћење генерисања cash-flow-а по појединим производима је практично немогуће на основу постојећих рачуноводствених података, али је зато са друге стране апроксимација истог могућа. Неопходно је да предузеће поседује релативно упоредиве податке за дужи низ година, што се често испоставља као проблем. И, најзад, као један од основних разлога јесте чињеница да се подаци у почетку не организују на начин који омогућује конструисање наведене матрице, која се третира и као чисто теоријско средство, односно као искључиво наставни елеменат. Истовремено, у развијеним привредама она се третира као практична теорија, односно као аналитичко средство које омогућава да се у пракси избегне ризик непоседовања производа који потрошачи желе да плате пре него што постојећи производи постану застарели, или почну да утичу негативно на текућу профитабилност.

Слична проблематика постоји не само по питању производа, већ и по питању тржишта. Поједина национална тржишта се развијају са растом куповне моћи, броја потрошача, развојем инфраструктуралне мреже која омогућава економски рационалнији приступ појединим деловима тржишта и сл.

Слична проблематика постоји и у оквиру појединих националних тржишта, јер се поједини сегменти тражње развијају другачије.

И национална тржишта и поједини сегменти тражње у оквиру њих се развијају по принципу животног циклуса. Самим тим је могуће и применити БЦГ матрицу на тржишта и тржишне сегменте, а не само на производе.

Основна замисао коју ћемо применити у првој портфолио матрици иностраних тржишта се састоји у чињеници да су појединачни производи

³ Czinkota R. Michael, Ilkka A: *Ronkainen: Global Marketing, fourth edition*, The Dryden Press, New York, 1996, стр. 250.

намењени појединим тржишним сегментима на националном или појединачним извозним тржиштима, и да могу имати свој животни циклус само у случају да прате животни циклус тржишта и тржишног сегмента за који су направљени.

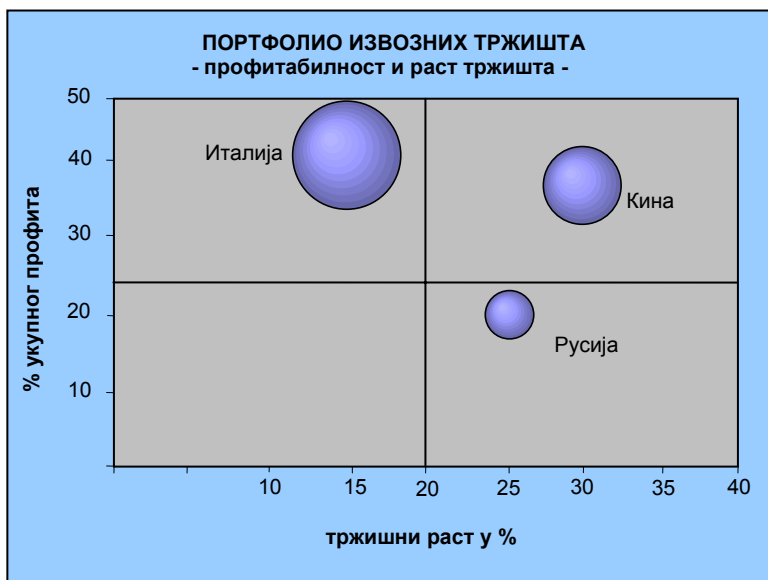
2. Матрица тржишни раст - профит

Мишљења смо да је оправдано за потребе рада категорију на којој се заснива БЦГ матрица – cash flow, заменити профитом. У домаћој привреди је релативно лакше обрачунати профит као категорију, а са друге стране профит је заправо мера успешности пословања а не прилив готовине.

Профит је, разумљиво, основна циљна категорија пословања предузећа. У извозном пословању је од пресудног значаја управо чињеница колико ће се на појединим извозним тржиштима генерисати профита.

Да поновимо: мишљења смо да је управо из тог разлога корисно БЦГ матрицу употпунити са профитним показатељима.

Идеја о посматрању раста тржишта и профита генерисаног на истом није нова у области међународног менаџмента⁴. Ипак, поједине елементе треба додатно разградити.



⁴ Arvind V. Phatak, Rabi S. Bhagot, Roger J. Kashalak: *International Management*, Mc Graw-Hill Irwin, New York, 2005, стр. 361

Стављањем тржишног раста у однос са % укупног профита, генерисаног на поједином тржишту у односу на укупан профит предузећа, добија се прави значај појединих тржишта.

Удео профита је најбоље мерити на нивоу директне профитабилности производа, или робе, генерисаног продајом на поједином иностраном тржишту и ставити га у однос са укупном директном профитабилношћу укупно продатих производ, или робе, на свим иностраним тржиштима.

Директна профитабилност подразумева обрачун профита заснован на разлици продајне цене и варијабилних трошкова. Како је наведена величина обрађена детаљно у рачуноводственој литератури, овом приликом се нећемо задржавати на детаљима њеног обрачуна. Ипак, важно је навести да се наведеним поступком елиминише могућност погрешне алокације фиксних трошкова на поједине производе, чиме се елиминише и могућност да се наведена грешка пренесе на процену профитабилности пословања на појединим иностраним тржиштима.

У литератури која је поставила основе креирања стратегијског управљачког рачуноводства као дисциплине, постоји мишљење да предузећима недостају информације о томе да ли су и у којој мери купци или поједине групе купаца допринели профитабилности предузећа. Није редак случај да купци који се сматрају најбитнијим за предузеће, заправо генеришу губитке предузећу услед превеликих рабата или куповине робе са ниском профитабилношћу из портфолиа предузећа⁵.

Могуће је као пандан некадашњем појму маркетинг миопије увести појам миопије профитабилности купаца или тржишта.

У пословној пракси менаџери често немају прецизну информацију о томе колико је који купац профитабилан. Наиме, најчешће се полази од чињенице да поједини купац купује одређене производе за које се зна (често и само има представа) колико носе профита по јединици. Међутим, базични налази стратегијског управљачког рачуноводства као дисциплине су показали да то свакако није једина мера профита генерисаног од стране појединачног купца. За почетак стварна профитабилност појединих производа се често не зна, већ се претпоставља. Проблем се огледа и у неопходности увођења додатних трошкова или користи по купцу, а не само по производу који је купио. На пример: колики су били трошкови камата за финансирање периода у коме је остварена наплата потраживања од купца и сл.

Мишљења смо да исто важи и за анализу профитабилности појединих сегмената тражње на домаћем или иностраном тржишту, односно за ана-

⁵ Милићевић, Владе: *Стратегијско управљачко рачуноводство*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2003, стр. 226-227.

лизу профитабилности извозних тржишта. Предузећа често имају погрешну представу о томе колико су поједина тржишта профитабилнија у односу на друга.

За почетак, често се недовољно или уопште не прати структура робе која је пласирана на појединачном извозном тржишту. Пошто појединачни производи или услуге носе различиту профитабилност по јединици, структура продаје производа/услуга из портфолиа производа/услуга предузећа на појединим тржиштима генерише у основи различит ниво профита на појединим иностраним тржиштима. Међутим, као што код купаца поред структуре производа постоје и други елементи који утичу на укупну профитабилност купца, слична ситуација постоји и када је неопходно измерити профит генерисан на појединачном иностраном тржишту.

Приликом мерења профитабилности извозних тржишта је потребно издвојити поједине компоненте по основу којих поједина тржишта могу бити профитабилнија од других:

- разлика у укупно плаћеним царинама,
- трошковима улаза на тржиште или стопама ПДВ-а које индиректно утичу на профитабилност преко цене коштања ангажованих средстава,
- трошкови уласка на поједина тржишта и сл.

Увођење наведених величина које би се поредиле према тржиштима је предложено аналогно налазима стратегијског управљачког рачуноводства за мерење профитабилности купаца: издвајањем сличних категорија као категорија по којима би се поједини купци међусобно разликовали: рабата, трошкова дистрибуције, сервисирања и поређење тих категорија између различитих купаца.

Потребно је нагласити да је обрачун профитабилности купаца релативно стандардизован део стратегијског управљачког рачуноводства, као младе дисциплине економске науке⁶.

На х оси предложене аналитичке матрице иностраних тржишта налази се раст циљног иностраног тржишта. Управо је раст тржишта или тржишног сегмента основна мера у одређивању фазе животног циклуса у којој се налази. Фазе животног циклуса производа или тржишта се управо и приказују тако што се на х оси приказује време, а на у оси или укупна вредност односно динамика (стопа) раста укупне вредности.

Мишљења смо да би тржишно учешће требало мерити у финансијским или количинским параметрима, који се у делатности којом се предузеће бави сматрају релевантним. На пример, тржиште мушке обуће би се мо-

⁶ Милићевић, Владе: *Стратегијско управљачко рачуноводство*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2003, стр. 241.

гло посматрати растом броја продатих ципела, односно финансијским растом укупне продаје. Међутим, од важности је пратити званични или имплицитни стандард у индустрији у циљу остваривања упоредивости података и изабрати одговарајуће финансијске или натуралне показатеље.

Поставља се питање: и шта би биле граничне величине на осама предложене матрице иностраних тржишта? Њих би требало дефинисати у зависности од тога колико су поједине категорије релевантне у пословању предузећа. Висока стопа раста на светском нивоу у једној индустрији или њеној грани може бити 5%, док у другој може бити и 20%. Гранична мера удела укупне профитабилности генерисане на поједином тржишту ће се најбоље дефинисати према политици предузећа о дисперзији или концентрацији продаје по извозним тржиштима и гранским правилима. Алтернативно, може бити одређена као просечно учешће у појединој години, нарочито у случају када се наведена матрица конструише први пут и када самим тим не постоје адекватне величине за поређење.

Величином кругова која поједина тржишта представљају се може показати ниво продаје, остварена разлика у цени или нека друга релевантна апсолутна величина.

На x и y оси се налазе релативне величине. Оне показују или стопу раста, или степен профитабилности, користећи као величину за поређење или индустријске/гранске стандарде или просеке.

Увођењем нивоа продаје, генерисане РУЦ, или неке друге апсолутне величине преко величине кругова, примењује се комбиновање релативних и апсолутних показатеља, што омогућава бољу процену пословања предузећа.

Поставља се питање: на које закључке упућује наведена матрица?

Тржишта у горњем десном квадранту су тржишта која брзо расту и генеришу високи удео у профиту предузећа. У њих треба агресивно инвестирати са циљем да се освоји и што веће тржишно учешће. Ако се прави паралела са БЦГ матрицом, онда би наведена тржишта кореспондирала позицији „звезда производа”.

Ипак, ако се већ врши наведено поређење, важно је имати у виду један битан елемент: БЦГ матрица посматра тржишно учешће и тржишни раст. Односно, предмет анализе су искључиво тржишни показатељи.

Предложена матрица, с друге стране, уводи профитабилност уместо тржишног учешћа. Основна идеја је да се одмах види финансијски утицај на профит одлуке, да се послује на брзорастућем тржишту. Јасно је да када тржиште достигне извешан степен зрелости, и финансијски резултат би требао да се побољша.

Тржишта која генеришу низак раст и нижи ниво укупног профита су од мањег значаја за предузеће и у матрици су лоцирана у доњем левом

квадранту. Еквивалент у БЦГ матрици би били „пси производи”. Не подразумева се да је аутоматска препорука да их треба одмах напуштати посебно ако је пословање на њима лукративно а постојећа индустрија не нуди нове алтернативе за лукративнија тржишта или тржишне сегменте. Свакако, ако је могуће дефинисати лукративнија тржишта, њих треба разматрати у циљу остваривања профитабилнијег пословања.

У економији није увек могуће постићи најбоље решење, већ се често трага за одређеним оптимумом. Свакако да је увек боље пословати искључиво на тржиштима која имају само изнадгранску или натпросечну профитабилност. Међутим, то није увек могуће услед великог броја разлога: већ остварене јаког положаја конкуренције, високог интензитета конкуренције који обара укупну профитабилност и сл. Чак, могло би се тврдити да је случај у коме предузеће може да пласира своју робу искључиво на најлукративнијим тржиштима релативно редак и одраз је често веома успешног менаџмента и утицаја повољних околности.

Ако бисмо направили паралелу са пословањем на финансијским тржиштима приликом куповине хартија од вредности – није могуће купити искључиво хартије за које већина инвеститора сматра да имају најбољи однос принос/корист, већ се трага за одређеним оптимумом од стране инвеститора.

Наведена тржишта, самим тим, нису за одбацивање, и у једном посебном случају - ако стварају основу да се ниво продаје повећава на начин који генерише остваривање већег волумена производње и продаје, а тиме и економије обима, или неких других додатних финансијских користи.

С друге стране, треба их напустити ако је могуће наћи она на којима ће исти волумен продаје, или укупна профитабилност, бити виша.

Еквивалент производима са колоквијалним називом „краве музаре” су тржишта која полако расту, али генеришу високе уделе у укупној профитабилности. Најчешће су то тржишта на којима производи предузећа имају високо тржишно учешће. На предложеној матрици су лоцирана у горњем левом квадранту.

Сугестија да су вероватно у питању тржишта са високим тржишним учешћем се базира на чињеници да према налазима PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) програма најчешће постоји висока корелација између тржишног учешћа и профитабилности.

Наведена тржишта су заправо основна за предузеће, јер она генеришу не само профит као основу задовољства свих стејкхолдера предузећа, већ генеришу и ресурсе за финансирање развоја нових тржишта, нових производа и нових технологија које су пресудне за дугорочну профитабилност предузећа.

За тржишта која брзо расту а генеришу низак степен укупног профита се може рећи да имају карактеристике најсличније „перспективним производима”. Лоцирана су у доњем десном квадранту предложене матрице. Потребно је одлучити да ли у њих треба инвестирати у циљу раста освојеног тржишног учешћа или не. Или, другачије речено: колико би новоосвојено тржишно учешће генерисало профита на дуги рок?

Наведена одлука би се морала базирати на озбиљним анализама, заснованим на налазима стратегијског управљачког рачуноводства и финансијском моделирању.

Свакако да је за наведена разматрања о стопи раста тржишта битно разматрати колико су поједина тржишта атрактивна.

Литература међународног менаџмента и међународног маркетинга је богата по питању методологија, аналитичких поступака и препорука о процени потенцијала атрактивности појединих иностраних тржишта.

Мишљења смо да један од бољих поступака онај код кога се атрактивност процењује на основу три величине:

1. тржишне снаге – величина тржишта, раст тржишта, куповна моћ, лојалност потрошача,
2. интензитета конкуренције – број конкуренције, ценовни ривалитет, лакоћа уласка, супститути,
3. приступ тржишту – фамилијарност потрошача, приступ каналима продаје, захтеви канала, усклађеност предузећа са захтевима⁷.

У склопу анализе о атрактивности тржишта од посебне користи би могао бити индекс развоја тржишта:

$$\text{индекс развоја тржишта} = \frac{\text{текућа тржишна тражња}}{\text{максимална тржишна тражња}} * 100$$

Уколико је наведени индекс мањи од 33%, сматра се да наведено тржиште има велики потенцијал за раст⁸.

У свету је након промена са краја деведесетих година прошлог века дошло до појаве већег броја растућих економија, посебно у Источној Европи и на Далеком Истоку. Прелазак на тржишну привреду и процес приватизације су стимулисали долазак великог броја западних предузећа у наведене привреде. Основни мотив за њихов долазак поред релативно стручне и јефтине радне снаге, давања државних олакшица за инвеститоре, раста сигурности инвестирања је био пре свега очекивани раст националних економија у будућности.

⁷ Милисављевић, Момчило: *Стратегијски маркетинг*, 1. изд. Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2004, стр. 71.

⁸ Милисављевић, Момчило: *Стратегијски маркетинг*, наведено дјело, стр. 79.

Тржишни раст као меру екстерне промене која највише утиче на дугорочну профитабилност предузећа смо управо обрадили. Међутим, иста остаје непотпуна ако се у анализу не укључи и тржишно учешће.

Погледајмо на који начин је могуће повезати тржишно учешће и профит.

3. Матица тржишно учешће – профит и матрица тржишно учешће – учешће у продаји

У наредној матрици ћемо ставити у однос учешће појединог иностраног тржишта у укупно оствареној директној профитабилности предузећа као целине са тржишним учешћем на појединачном иностраном тржишту. Коришћењем директне профитабилности производа на нивоу предузећа се избегавају алокационе компликације везане за фиксне и опште трошкове. Она се коригује за ниво трошкова који су фиксног или општег карактера, а који се могу адекватно алоцирати на поједина национална тржишта. На наведени начин се у потпуности поштују принципи установљени у оквиру дисциплине стратегијског управљачког рачуноводства.

БЦГ матрица има координате тржишни раст – тржишно учешће. У првој матрици смо профитабилност тржишта ставили у однос са тржишним растом. У матрици, коју ћемо посматрати у овом делу рада, ставићемо у однос профитабилност са тржишним учешћем.

Профит и тржишно учешће су вероватно две основне стратегијске величине у пословању било ког предузећа. Висока позитивна корелација профита и тржишног учешћа је још пре неколико деценија доказана у емпиријским студијама и сада је једна од основних поставки стратегијског менаџмента.

Узрок позитивне и високе корелације наведених величина се може веома лако објаснити ефектима економије обима у производњи, маркетингу и ефектима криве учења/искуства.

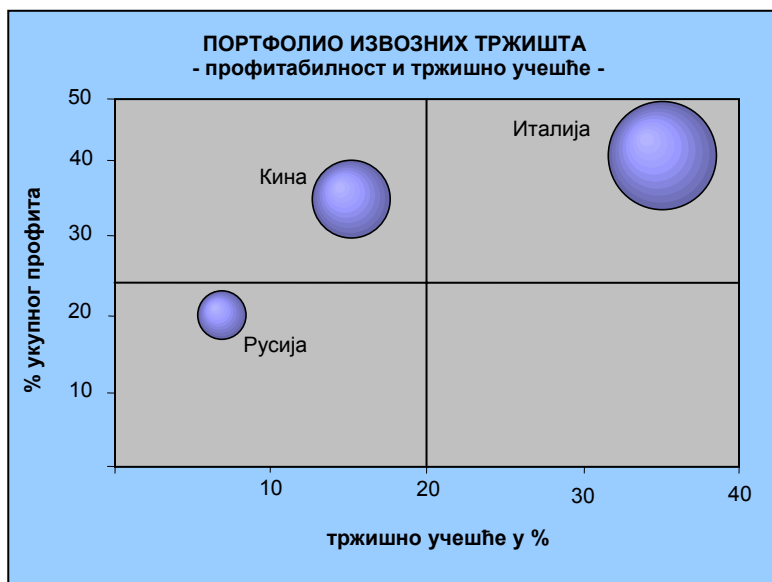
Тржишно учешће би се у наведеној матрици најлакше израчунало као пондерисани просек тржишног учешћа у продаји појединих група производа.

Разлог за увођење просечне величине је условљен потребом да се процени маркетиншка позиција предузећа на циљном извозном тржишту као целини ради поређења са маркетиншком позицијом на осталим иностраним тржиштима.

Да би се израчунало просечно тржишно учешће на поједином иностраном тржишту, потребно је израчунати појединачна тржишна учешћа производних група и пондеристати их вредношћу продаје.

На тај начин би било могуће добити вредности које се могу поредити између више иностраних тржишта.

Кругови би могли представљати апсолутну вредност продаје, РУЦ или неку другу релевантну величину у апсолутном износу, са циљем да се укрштањем релативних и апсолутних показатеља обезбеди боља прегледност реалног стања у портфолиу иностраних тржишта. Која ће од наведених апсолутних величина бити изабрана, у великој мери зависиће од перцепција и захтева самог менаџмента.



Граничне величине би се могле добити као резултат јасно дефинисаних политика предузећа у вези профитабилности и тржишног учешћа, као резултат општепознатих гранских параметара, или као просечне величине.

Као и код претходне матрице, приликом првог конструисања матрице је корисно користити просечне величине, али би касније могло бити од знатно веће користи користити параметре који су циљни на нивоу компаније и дефинисани као резултат пословних политика.

Тржишно учешће, као и учешће појединих извозних тржишта у укупној профитабилности, може се пратити и за конкуренте. Односно, матрица се може конструисати и за конкуренте. Како је конкуренција у савременим условима глобална, конструисање наведене матрице може бити од посебне користи. У прилог оваквој тврдњи иде и чињеница да се прили-

ком конструкције међународне БЦГ матрице управо и приказују матрице симултано за неколико конкурената који се глобално такмиче.

Прва матрица коју смо презентовали у овом поглављу рада, показује како је портфолио тржишта предузећа расподељен у односу тржишно учешће - профитабилност.

У квадранту који показује високо тржишно учешће и високу профитабилност налазе се тржишта која су најзначајнија за предузеће.

Најмање лукративна тржишта налазе се у квадранту ниског удела на тржишту и ниског удела у укупној профитабилности. Наведена тржишта не би требало аутоматски занемарити ако су у питању тржишта која брзо расту. Потребно је направити дубљу анализу, или чак инвестициону студију о оправданости улагања у будући пласман на ова тржишта.

Тржишта високог учешћа у профитабилности и ниског тржишног учешћа свакако треба задржати у портфолиу, посебно ако се ради о великим тржиштима. Могућност да се остварује значајан део профита а да се истовремено не доминира тржиштем је свакако атрактивна, посебно за мања предузећа. С друге стране, неопходно је и водити рачуна о томе колико је рањива позиција на поједином иностраном тржишту у таковој ситуацији.

Тржишта високог тржишног учешћа и ниског удела у укупној профитабилности треба напуштати, ако низак удео у профитабилности није резултат краткорочних поремећаја.

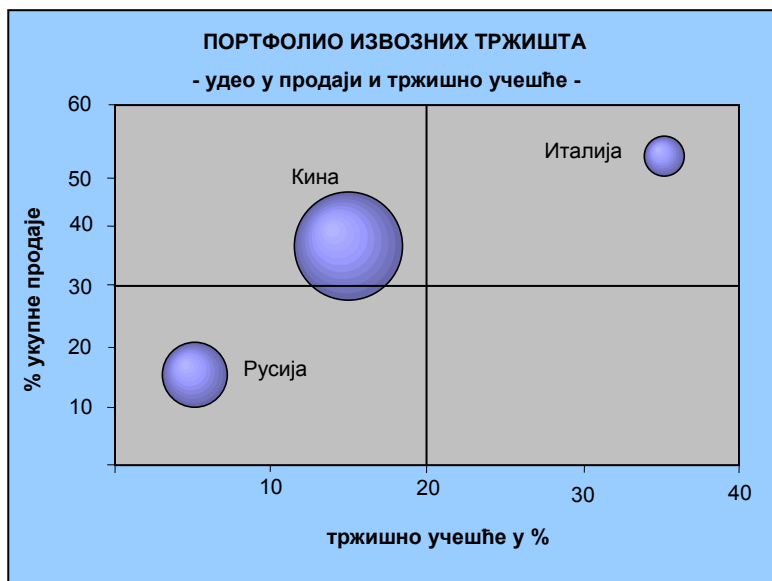
Следеће стратегијски релевантно питање је основица за трећу матрицу портфолиа иностраних тржишта, и обухвата однос тржишног учешћа на циљном иностраном тржишту и удела тржишта у укупној продаји предузећа.

Колики волумен производње и продаје је повезан са резултирајућим тржишним учешћем? Заправо посматра се колики део продаје генерише на основу јаких а колики на основу слабих тржишних позиција.

На тај начин је могуће проценити колико је заправо јака позиција предузећа када се посматрају различите групе производа, или различита извозна тржишта.

Ако постоји позитиван однос између висине просечних тржишних учешћа и удела у укупној продаји, предузеће се налази у јакој позицији.

С друге стране, ако се високи нивои продаје генеришу на тржиштима на којима предузеће има ниско учешће, опасност нестајања са неког од њих може генерисати велике негативне осцилације у продаји, и респективно, профиту. Мала предузећа најчешће имају наведени недостатак.



Матрица зато ставља у однос удео који предузеће има на појединим тржиштима и удео у укупној продаји предузећа. Као допунски показатељ у апсолутној вредности, приказан величином круга, у матрици се користи апсолутна разлика између максималне и тренутне тржишне тражње. Разлог за увођење овог показатеља јесте процена колико још је могуће повећати укупну продају на иностраном тржишту.

$$\text{могућност раста појединих иностраних тржишта} = \frac{\text{максимална тржишна тражња}}{\text{тренутна тржишна тражња}}$$

Наведеним показатељем се прати колики је потенцијал за додатно освајање на поједином тржишту.

На матрици је приказан теоријски случај. Закључци из претходне матрице би показали да предузеће треба да настави да одржава своје тржишно учешће на италијанском тржишту, али да инвестиције у даље освајање тржишта имају смисла само ако је разлика у продаји између конкурента и предузећа мала. А, и то са првенственим циљем задржавања постојећег тржишног учешћа. У будућности би пажњу требало посветити кинеском и руском тржишту, на којима постоји много већи апсолутни потенцијал раста.

Свакако да пре коначне одлуке треба сагледати и детаље који се односе на позиције конкурента и њихове предности и недостатке на руском и кинеском тржишту.

4. Финансијске карактеристике циљних иностраних тржишта

До сада су анализу били укључени профит, тржишно учешће, тржишни раст, учешће циљних тржишта у укупној продаји предузећа. Од пет наведених релевантних стратегијских и тактичких величина на почетку, остало је још необрађено просечно време плаћања на циљним иностраним тржиштима.

Разлог за увођење наведене величине је важност нивоа обртних средстава у оптимизацији пословања предузећа. Општепознато правило финансија каже да што су краћи рокови плаћања купцу, предузеће располаже са више средстава које може употребити у друге намене уместо на кредитирање купаца. Истовремено је виша и профитабилност предузећа, јер је ниво укупно ангажованих средстава за остварење профита нижи.

На наведени начин смо заправо укључили у портфолио анализу иностраних тржишта и принцип солвентности као један од основних финансијских принципа. До сада смо искључиво у анализи користили принцип профитабилности који смо разматрали у претходном матрицама. Међутим, неопходно је да предузеће буде суштински способно да исплаћује своје обавезе. Принцип солвентности поставља основно правило о усаглашености обавеза и потраживања.

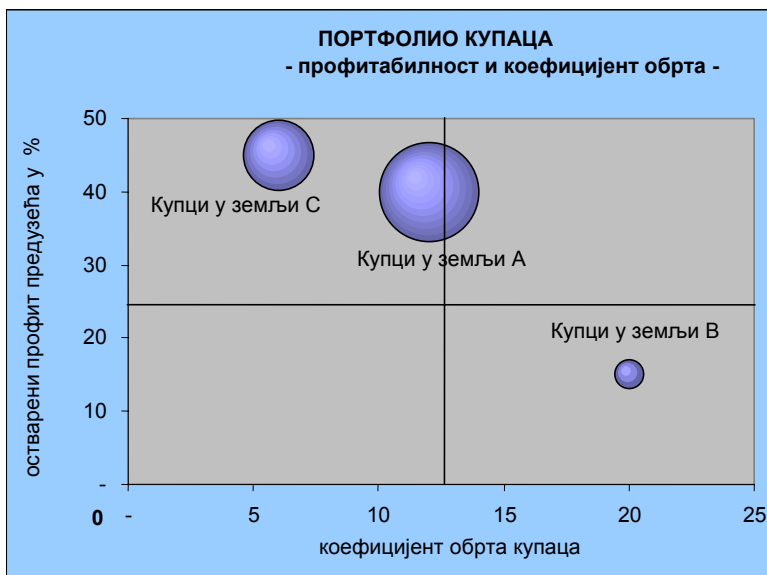
Потраживања су директно повезана са купцима, односно њиховим понашањем везаним за плаћање. Предузеће, заправо, чекајући након испоруке да се испоручена роба и плати, кредитира купца.

Кредитирање купаца је често одређено понашањем конкуренције или општим условима пословања на циљном иностраном тржишту. Зато је могуће направити разлику између услова пословања по питању плаћања између различитих циљних иностраних тржишта.

На пример, приликом извоза прехранбених производа у Русију, роба се често плаћа авансно, или приликом преласка границе.

С друге стране, за предузећа која извозе прехранбене производе у Србију, период плаћања ће сигурно бити дужи него приликом извоза у ЕУ. У Србији постоје јаки малопродајни ланци који у преговорима често захтевају дугачке периоде плаћања, а при чему је наведено стање резултат релативно висококонцентрисаног малопродајног тржишта.

Дуги рокови наплате подразумевају да предузеће кредитира купце чак и по цену подизања неповољних кредита код банака, што често може имати негативне финансијске импликације по профитабилност пословања.



Дуги рокови наплате увек имају негативан утицај на солвентност предузећа.

Да закључимо: потребно је различита извозна тржишта посматрати и из финансијске димензије укрштајући принципе профитабилности и солвентности.

И код конструисања наведене матрице је најбоље граничне величине на x и y оси одредити према релевантним величинама у грани. Ако то није могуће, треба их одредити према дефинисаним политикама предузећа. Само у случају када ни ово није могуће јер наведене политике не постоје, треба користити просеке.

Просечне величине ће свакако бити коришћене приликом првог конструисања наведене матрице у предузећу, јер је потребно утврдити репрезентативне величине.

Коефицијент обрта купца по појединим тржиштима се рачуна стандардном рачуноводственом методологијом, користећи рачуноводствене податке о купцима са сваког појединачног тржишта.

Горњи десни квадрант би се могао назвати „тржишта која се могу пожелети”. Генеришу висок укупан ниво профита и имају кратке рокове плаћања.

У потпуности је обрнута ситуација са купцима у доњем левом квадранту.

Преостала два квадранта подразумевају ситуацију у којој се профитабилност и дуги рокови плаћања међусобно супституишу, што је у пракси

најчешћи случај и показује основу финансијске стратегије предузећа у делу који се односи на наплату.

Горњи леви квадрант даје индикацију да су за наведено предузеће заправо најбитнији купци који генеришу дуге рокове плаћања, односно да највише ради на тржиштима са дугим роковима плаћања.

Тржишта која се налазе у доњем десном квадранту, морају бити предмет посебне анализе. Да ли кратки рокови плаћања и добијени ниво профита оправдавају ангажман на њима или не?

Са последњом матрицом смо у портфолио иностраних тржишта унели принципе профитабилности и солвентности, али је од основна три финансијска принципа остао непокривен принцип ликвидности.

Мишљења смо да није могуће исти унети у матрице. Ликвидност подразумева, пре свега, усаглашеност доспелих потраживања са доспелим обавезама. Међутим, приликом анализе тржишта, па и извозних, нема елемената који се односе на одливе. Питање усаглашености је питање, пре свега, финансијске оперативе.

Закључак

На почетку рада смо дефинисали неколико основних стратегијско-тактичких параметара за анализу стања у коме се предузеће налази на више иностраних тржишта:

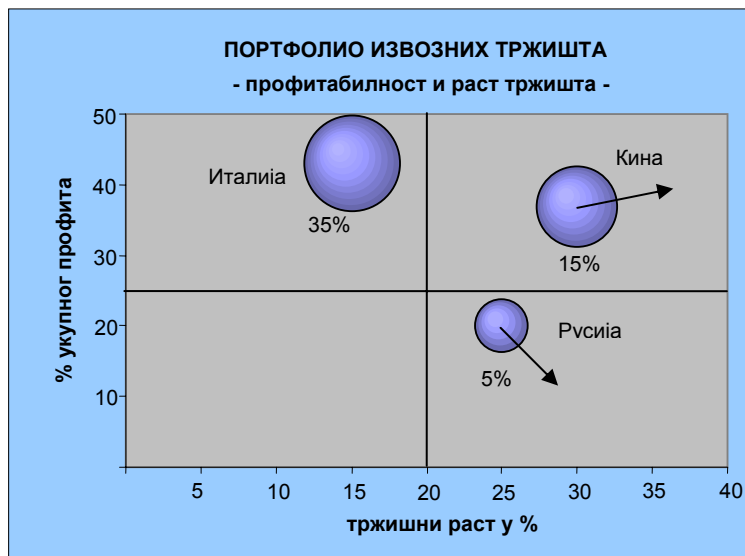
1. раст извозног тржишта и апсолутна величина очекиваног раста тржишта,
2. тржишно учешће на извозним тржиштима,
3. удео укупног профита генерисаног на поједином извозном тржишту у односу на укупан профит генерисан на свим тржиштима,
4. учешћа циљног тржишта у укупној продаји предузећа,
5. просечног времена наплате потраживања на поједином циљном тржишту.

Све претходно наведене величине су обрађене у оквиру до сада обрађених матрица, које, све заједно, чине портфолио извозних тржишта предузећа са резултујућим карактеристикама.

У раду смо и објаснили како смо увели основне финансијске и основне принципе за мерење успешности пословања предузећа као што је генерисање профита (профитабилност) са елиминисањем основног ризика – неспособности плаћања (солвентност) и како су исти укрштени са основним маркетиншким показатељима.

Међутим, ако би се претходно предложени методолошки поступак оставио на нивоу до сада презентованим матрица, свакако би патио од не-

достатка везаних за недовољну синтетичност узроковану покушајем укључивања већег броја релевантних димензија.



Из наведеног разлога, мишљења смо да не само да би било корисно добар део наведених величина презентовани у јединственом матричном приказу, већ да је то и могуће.

Како су димензије портфолиа извозних тржишта бројне, мишљења смо да би *синтетичка матрица портфолиа извозних тржишта* требало да обухвати димензије обухваћене на претходном графику: профит, тржишни раст, апсолутни ниво продаје и тржишно учешће. Иста је претходно презентована.

Као основа за конструкцију би морали да послуже, за потребе међународног портфолиа тржишта, проценат укупног профита, генерисан на појединим тржиштима, и раст тих тржишта. Профит је основни разлог рада сваког предузећа, док способност праћења развоја нових тржишта и задовољавања њихових потреба је основа будућег повећања вредности предузећа и будућег профита.

Апсолутни ниво продаје остаје презентован величином круга да би се стекао утисак о стварном оперативном значају сваког тржишта, док се просечни тржишни удео треба уписати поред имена сваког тржишта.

На основу наведене четири величине, могуће је установити тренутно стање у портфолиу. Затим би постепено требало уводити и остале величине у анализу: удео појединачног тржишта у укупној продаји и просечно времена наплате потраживања, односно конструисање претходно презентованих матрица портфолиа иностраних тржишта.

Свакако да се суштина сваке стратешке анализе огледа, пре свега, у уочавању предности и недостатака свог положаја, поређењу истих са конкурентским предностима и недостацима и, најзад, поређењем са условима пословања у окружењу и грани. Такав аналитички поступак је дефинисан пре неколико хиљада година у домену војне стратегије.

Суштински је исти прихваћен и у економској науци када је педесетих година прошлог века започело детаљније проучавање појма стратегије у економији.

Недостатак класичне економске анализе за потребе стратегије се огледа и у чињеници да још увек не постоји довољно прихваћен методолошки поступак за анализу недостатака и предности конкуренције. Узрок је, пре свега, генерални недостатак информација о конкурентима, због чега се дуго сматрало да се анализе конкуренције одликују превеликим степеном ризика. Развој стратегијског управљачког рачуноводства управо има за једну од своје четири основе стратешку анализу конкурената.

Методологија презентована у овом раду се може користити и за анализу глобалне конкуренције. Матрице се могу конструисати и за конкуренте ако се поседују подаци који имају задовољавајући ниво поузданости.

У случају да су матрице коришћене за конструисање предности и недостатака предузећа и његових конкурената, могуће је урадити како пројекције будућности, тако и планирање сопствених поступака за будућност.

Стрелице које су унете на график, могу бити резултат:

1. конструисања сценарија будућности,
2. циљних планских активности предузећа,
3. укључивањем обе претходне величине.

Односно, матрице се могу користити како за анализу, тако и за планирање. Очекивана планска померања утврђена на основу пројекције будућности и пројекције резултата активности предузећа се могу приказати стрелицама.

На пример, график сугерише да се очекује убрзање раста кинеског и руског тржишта. Одлука менаџмента може бити да се предузеће посветити већем расту активности и профита на кинеском тржишту, док ће га на руском тржишту жртвовати обарањем цена у циљу задржавања истог тржишног учешћа услед јаке конкуренције.

Мишљења смо да претходна разматрања о увођење портфолиа извозних тржишта као аналитичког поступка у стратегијској анализи може, у значајној мери, допринети побољшању процеса одлучивања менаџмента у извозном пословању.

Наиме, класични показатељи у пословању не омогућавају да се добије јасан преглед ситуације у којој се предузеће налази на појединим тржиштима и на више тржишта симултано.

У пракси је менаџмент оптерећен детаљношћу и оперативношћу података које је потребно информационо обрадити. Синтетички извештаји, који се односе на синтетизовање маркетиншких и финансијских показатеља, још увек су ретки у економској мисли и пословној пракси.

Ипак, почетком ове декаде, научна економска мисао је, осетивши потребу пословне праксе, започела са развојем економских дисциплина стратегијског маркетинга и посебно стратегијског управљачког рачуноводства. У развијеним тржишним привредама, пословна пракса је до те мере дефинисала наведену потребу да посебни институти из области маркетинга и стратегијског управљачког рачуноводства спровode детаљну специјализацију за већи број људи из праксе, у циљу преношење новоразвијених знања у привредну праксу, за чиме је тражња потврђена и финансирањем такве обуке од стране самих предузећа.

Рад је управо покушао да споји основне налазе и методологије и стратегијског маркетинга и стратегијског управљачког рачуноводства у једну целину, у условима глобалног пословања.

Иако је је ради једноставности извозно пословање била основа за интернационализацију анализе, исти принципи се могу применити и када предузеће у спољнотрговинском пословању користи и друге облике пословања.

Суштина наведеног портфолиа се огледа, као и код финансијског портфолиа акција, у дисперзији ризика пословања према профиту који је могуће остварити. Основне стратегијске одлуке у предузећима се заправо и односе на питања пословања које може донети профит и под каквим иманентним ризицима.

Први ризик који се разматра у портфолиу иностраних тржишта, јесте ризик промена у тржишним уделима на појединим тржиштима. Други ризик је ризик не праћења стопе раста појединих тржишта, односно резултујуће промене у стратегијској важности појединачних тржишта. Трећи је резултанта наведена два и односи се суштински ризик неуважавања развоја животног циклуса појединих тржишта и појединих животних циклуса производа. Четврти ризик је однос нивоа производње и продаје у односу на остварено тржишно учешће. Односно: да ли предузеће посвећује много времена и/или ресурса да би остварило ниско тржишно учешће? Пети ризик је финансијски ризик процењен на основу дужине периода наплате потраживања. Свакако, све претходно наведене величине су у матрицама увезане са профитом као кључном димензијом пословања.

Пословање на више тржишта омогућује дисперзију претходно наведених ризика са циљем остваривања истог или вишег профита.

Свакако да је у наведене анализе могуће укључити и домаће тржиште. Наиме, могло би бити корисно видети како би изгледала његова позиција у претходно наведеним матрицама. Да ли је лукративније, захтева више или мање средстава за финансирање купаца, какво је тржишно учешће и сл.?

Тада би се могао стећи потпун утисак о портфолиу тржишта предузећа а не само о иностраним тржиштима. Такође, било би могуће анализу урадити и за поједине сегменте тражње, типовима посредника у извозу и пратити их по појединим националним тржиштима.

Симултано увођење пет дефинисаних величина у облику матрица портфолиа извозних тржишта, праћено са додатним анализама у области у којима је даље објашњење узрока стања неопходно, може допринети бољем доношењу стратешких и тактичких одлука.

Литература:

1. Arvind V. Phatak, Rabi S. Bhagot, Roger J. Kashalak: *International Management*, Mc Graw-Hill Irwin, New York, 2005.
2. Czinkota R. Michael, Ilkka A. Ronkainen: *Global Marketing, fourth edition*, The Dryden Press, New York, 1996.
3. Милићевић, Владе: *Стратегијско управљачко рачуноводство*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2003.
4. Милисављевић, Момчило: *Стратегијски маркетинг*, 1. изд. Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2004.
5. Милисављевић, Момчило; Тодоровић, Јован: *Планирање и развојна политика предузећа*, Савремена администрација, Београд, 1996.
6. Пешаљ, Биљана: *Мерење перформанси предузећа-традиционални и савремени концепти*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2006.